

Koulutusala Liiketalouden ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden (YAMK) tutkinto-ohjelma, Liiketoiminnan kehittäminen	
Työn tekijä(t) Anne Lindroth and Marita Ruokamo	
Työn nimi Post-acquisition integration project – people create the change	
Päiväys	18.12.2017
Sivumäärä/Liitteet	83/105
Ohjaaja(t) Päivi Vestala (Savonia), Tiina Gallen (OAMK)	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Nokia, Pekka Mytkäniemi	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Deloitte raportoi, että vuonna 2015 tehtiin \$1.07 biljoonan US dollarin arvosta kansallisia rajoja ylittäviä yritysjärjestelyitä. Yritysjärjestelyissä, joissa yrityksiä yhdistetään yhdeksi, käytetään termiä M&A, Mergers and Acquisitions. Tyypillisesti Merger viittaa tapaukseen, jossa kaksi saman kokoluokan yritystä yhdistyy. Osto eli Acquisition termiä käytetään, kun yritys ostaa toisen ja ostettu yritys lakkaa olemasta. Syyt M&A:n taustalla ovat strategiset, mutta M&A ei ole strategia.</p> <p>Useat tutkimukset osoittavat, että jopa 70 -90% M&A yritysjärjestelyistä epäonnistuu eli ne eivät tavoita niille asetettuja taloudellisia tavoitteita. Tunnistettuja syitä, jotka voivat edistää epäonnistumista ovat: yrityskulttuurit eivät ole yhteensopivat, muu strateginen yhteensopimattomuus sekä epäonnistunut tai epärealistinen kohteen arvioiminen. Epäonnistuminen missä tahansa edellä mainituissa tekee oston jälkeisen integraation toteuttamisen haasteelliseksi, eivätkä suunnitellut hyödyt ostajan kilpailukyvyn edistämiseksi toteudu.</p> <p>Tämän opinnäytetyön ensisijaisena tavoitteena oli tutkia, kuinka eri organisaatioista tulevista henkilöistä koostuva yritysjärjestelyihin sidonnainen integraatioprojektitiimi kokee tärkeäksi positiivisen työkuulttuurin merkityksen, oston jälkeisenä ajanjaksona, osana integraatioprojektia. Tämän lisäksi työn tavoitteena oli selvittää, miten projekti voi myötävaikuttaa työkuulttuurin muodostumisen kautta strategian toteutumiseen. Osana tutkimusta pyrittiin löytämään myös kehittämisideoita, jotka auttaisivat tulevia integraatioprojekteja niin työkuulttuurin kehittämisessä kuin vastaavan kaltaisten projektien erityispiirteiden tunnistamisessa. Opinnäytetyössä kysyttiin projektihenkilöstöltä heidän näkemyksiä ja käsityksiä, kuinka tiettyjä alueita voitaisiin kehittää ja mitä tekijöitä he arvostavat avaintekijöiksi.</p> <p>Tämä opinnäytetyö tehtiin case tutkimuksena. Tutkimuksen kohteena oli tuotetiedonhallintajärjestelmien integraatioprojekti, jonka projektitiimi muodostui henkilöistä niin sekä Nokian että Alcatel Lucentin puolelta. Projektihenkilöstön lukumäärän ja maantieteellisen sijoittumisen johdosta tutkimuksen aineisto kerättiin sähköisillä kyselyillä. Kaiken kaikkiaan projektihenkilöstölle ja avainsidosryhmille kohdennettiin kolme eri sähköistä ja anonyymiä kyselyä. Kyselyissä käytetyt kysymykset tukivat sekä teoriapohjaa, asiakasyrityksen arvoja, että tutkimuskysymyksiä.</p> <p>Tutkimuslöydösten perustella voidaan ehdottaa useita sekä integraationprojektiä että työkuulttuuria vahvistavia toimenpiteitä, jotka auttaisivat tulevia integraatioprojekteja. Vastauksista pystytään myös näkemään, kuinka merkitykselliseksi useat eri ehdotetut yksittäiset tekijät koettiin niin projektille, ja joita voidaan pitää projektin onnistumisen edellytyksenä. Oikean osaamisen, oikean projektihenkilöstön, oikea-aikaisuuden, vahvan muutoshallinnan ja selkeän viestinnän välistä merkitystä tai yksittäistä vaikutusta ei pidä koskaan aliarvioida. Tärkein kehittämisohdotuksista on Integraatio Expertin nominointi tukemaan sekä projektia että linjaorganisaatiota strategisen muutoksen läpiviennissä ja edesauttamaan työkuulttuurien muodostumisissa.</p>	
Avainsanat korporaatiokulttuurien integraatio, kansainvälinen projektityöskentely, yritysjärjestelyt, uusi yrityskulttuuri, oston jälkeinen ajanjakso, strategia, strateginen ajattelu ja johtaminen, virtuaalitiimit, työkuulttuuri	

Field of Study Applied Sciences, Business and Administration			
Master's Degree Programme in Business Management and Entrepreneurship			
Author(s) Anne Lindroth and Marita Ruokamo			
Title of Thesis Post-acquisition integration project – people create the change			
Date	18.12.2017	Pages/Appendices	83/105
Supervisor(s) Päivi Vestala (Savonia), Tiina Gallen (OAMK)			
Client Organisation /Partners Nokia / Pekka Mytkäniemi			
<p>Abstract</p> <p>Deloitte reports that in 2015 \$1.07 trillion cross-border Merger & Acquisition (M&A) deals were announced. The term M&A, Mergers and Acquisitions is used when companies are consolidated. Typically, the term merger refers to a case where companies of two equal size are consolidated into one. In an acquisition, one company acquires another thus ceasing to exist. Mergers and acquisitions is always a way to implement an agreed strategy but it is not a strategy itself.</p> <p>Several studies indicate that from 70 to 90% of mergers and acquisitions fail, i.e. do not meet the set financial goals. Identified reasons, which can advance the failure, are integration itself, incompatibility of organizational cultures, other strategic unsuitability and unrealistic target identification. Failure in any of these indicate that the implementation of post-acquisition integration is challenging and the planned benefits to enhance the acquirer's competitiveness are not realized.</p> <p>The primary goal of this master thesis was to study how in a cross-border M&A related post-acquisition situation the integration project team members value positive working culture. Another objective of this thesis was to gather their opinions and impressions on if a positive working culture can positively contribute to the selected strategy implementation.</p> <p>To find improvement proposals for future integration project implementation, this study also asked project team members' impressions on how certain areas could be strengthened and what are the key enablers according to them.</p> <p>This master thesis was a case study. Study subject was a product life cycle management (PLM) application related integration project with project members from both Nokia and Alcatel Lucent. As the target group was rather large and geographically wide spread, an online survey was selected to be the primary method for collecting inputs from project team and key stakeholders. In total, three online and anonymous surveys were conducted. Survey questions were defined so that they were aligned with the research questions, related to the theory and the values of the client company.</p> <p>Based on the study findings, several future development proposals could be made. From the replies, several success factors that could help future integration projects were identified. Furthermore, answers indicated that how meaningful presented topics and factors are to post-acquisition projects and to their success as individual contributors. Interconnection between right competences and right people in the right place, strong change management and clear communications are factors that should not never be forgotten or unappreciated. The most important development proposal is to nominate an integration expert acting as a change agent to support both the project and line organization in their effort to implement the strategic change and advance cultural formation.</p>			
<p>Keywords</p> <p>corporate cultures integration, international project work, mergers and acquisition, new company culture, post-acquisition, strategy, strategic thinking and leadership, virtual team work, working culture</p>			